

研究ノート

韓国企業と日本企業の比較研究 A comparative Study of Korean Companies and Japanese Companies

金美徳 Midok KIM¹

Keywords: Korean companies, Japanese companies, management style, technical development, overseas strategy, investment strategy, leadership, personnel strategy, management subject.

はじめに

ハーバード大学のエズラ・ヴォーゲル名誉教授が 1979 年に出版した『ジャパン・アズ・ナンバーワン』は、当時 70 万部を超えるベストセラーとなり、一世風靡した。この著書の特徴は、戦後の日本経済の高度経済成長の要因を分析し、日本的経営を高く評価したことである。単に日本人の特性を美化するにとどまらず、何を学ぶべきで、何を学ぶべきでないかを明確に示唆した。この著書に啓発された米国企業は、日本企業からしっかりと学び、1980 年代に衰退していた米国経済を見事に復活させた。米国は、1945 年から 1952 年の 7 年間日本を占領し、ある意味先進国が途上国に政治・経済システムを教えたはずであったのが、その立場を逆転させてまで日本的経営から学ぶに至るには相当な屈辱感と大きな葛藤があったに違いない。しかし、そこは大人になって謙虚に学び、米国の懐の深さを見せた。

今、日本経済は、構造改革の遅れにより未だ「失われた 20 年」から抜け出せずにおり、そこに追い打ちをかけた東日本大震災による約 20 兆円とも言われる経済的損失により、衰退の一途を辿っている。日本企業はというと経営改革の遅れから 420 万社のうち 7 割の 300 万社が赤字経営に陥っており、大手企業も相次いで 5 千人から 1 万人規模のリストラを断行している。また、安倍首相の所信表明演説では、「危機」という言葉を 14 回繰り返しており、経済再生が最大かつ喫緊の課題であると強調している。一方、国際社会も日本経済や日本企業に対して悲観的な見方をしている。例えば世界の主要シンクタンクが、日本の 1 人当たり GDP が将来的に韓国に抜かれると予想している。英国エコノミストは「韓国の 1 人当たり GDP が 2030 年に日本を抜き 2050 年には日本の 2 倍になる」、経団連・21 世紀政策研究所は「2050 年に日本は韓国(世界 14 位)に抜かれて世界 18 位になる」、米国シティーバンクは「2050 年に韓国が日本を抜いて世界 4 位になる」と予測している。また、マレーシアのマハティール元首相は、「日

¹多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

本経済の過ちから教訓を得て、韓国経済により多くを学ぶべきだ」（朝日新聞 2013 年 1 月 15 日付）と述べている。

さらに、米国ワシントンポスト(2012 年 10 月 28 日付)は、日本衰退論の特集を組んでおり、「衰退する日本はかつての希望に満ちたチャンピオンの座に戻れない」という刺激的な見出しとなっている。この日本衰退論の根拠としては、日本の人口が 1 億 2700 万人から 2100 年には 4700 万人に激減することや、2050 年の平均年齢が 52 歳と高齢人口が圧倒的に多くなることで、2010 年に世界 3 位に転落した日本経済の衰退スピードが加速するなどとしている。また、この特集記事には「毎年首相が変わるような政治的混迷によってデフレに陥ったことで、若者が未来に希望を持ってなくなってしまった(エズラ・ヴォーゲル名誉教授)」や、「日本人はもうナンバーワンになるのを諦めてしまった。中国に敵うわけではないと思うようになり、トライしようとしな(船橋洋一・朝日新聞元主筆)」のコメントも掲載されていた。

安倍政権の経済危機対策の一つに「アジア経済圏を取り込む」というのがある。アジア経済は、巨大な市場規模や豊富な天然資源など潜在性が高いことから、世界経済を牽引することは間違いない。アジア開発銀行(ADB)のシナリオによると、アジア GDP が世界に占める割合は、2010 年の 27%から 2050 年には 52%になると予測されている。早ければ 2030 年代にも 50%を超えるとの見方もある。2010 年アジア GDP17 兆ドルが、2050 年には 10 倍のアジア GDP174 兆ドルに膨らむと試算している。とりわけ世界 GDP に占める割合は中国が 20%、インドが 16% となり、米国の 12%を上回るというのが特徴である。英国のトップシンクタンクの国際戦略研究所(IISS)も「戦略概観」において同じような予想をしており、「アジアの世紀」が到来する根拠として、アジア域内の中間層が過去 20 年で 3 倍以上に増えたことを指摘している。アジアは、このような域内経済連携が拡大するだけでなく、欧米諸国のアジアシフトにより域外経済連携も強まる。まさしく「アジア経済＝世界経済の時代」となる。

今後、日本は政府も企業もアジアのヒト・モノ・カネ・情報の取り込みに躍起になるだろうし、もはや韓国企業や中国企業などアジア企業から学ばざるを得なくなるであろう。果たして 1980 年代に米国企業が日本企業から学んだように、2010 年代に日本企業はアジア企業からしっかりと学ぶことができるだろうか。これは、決して簡単なことでない。なぜならアジア企業でさえ、欧米企業からは学べるがアジア企業から素直に学べないからである。アジア企業から何が学べるのだろうか。経営理論やビジネススキルと言われてもなかなか腑に落ちない。そこで考えられるのは、「アジアの知恵」、「地政学的戦略」、「新興国ビジネスモデル」である。このような視点であれば、アジア企業から少しは学ぶ気になるのではなかろうか。

本稿では、「アジアの知恵」、「地政学的戦略」、「新興国ビジネスモデル」に強みをもつ韓国企業の考察を通じて、日本企業の経営課題を考察する。

1.日本の知恵とアジアの知恵の融合

日本経済新聞の2012年9月18日付に掲載された「経営学のお手本、米国からアジアへ」という見出しが目にとまった。この記事の内容は、これまで日本で「経営のお手本」といえば米国企業であったが、近年その傾向に変化がみられ、アジア企業がお手本になりつつあるという。これは、2012年9月5日に開催された第86回日本経営学会のテーマや発表論文を根拠にしたものである。統一論題は「新しい資本主義と企業経営」としながらも、サブテーマとしては「アジア企業の経営から学ぶ」、「アジア内需の時代の企業経営」とされていた。発表論文も「中国の企業経営から学ぶ」、「韓国の企業経営から学ぶ」、「日本アジア間連携的経営」、「岐路に立つアジア経営」などとなっていた。

それでは日本企業がアジアビジネスで成功するには、どのような素養や能力が必要であろうか。まずは、アジア企業情報の収集・分析・発信力、アジア消費者ニーズの把握、アジア戦略やアジアビジネスモデルの策定力、アジア政治・経済・文化の理解力、アジア近現代史など歴史観である。次にこれらの情報・知識・スキル・観点を繋ぎ合せて体系化し、アジアマインドやアジアセンスを磨くべきである。そして最後は、アジアの企業やビジネスパーソンがもっている「アジアの知恵」を引き出し、これを日本の企業やビジネスパーソンがもっている「日本の知恵」と結びつける、もしくは融合させる地政学的知恵が求められるであろう。

ロンドンオリンピックの事例から日本の知恵とアジアの知恵を考えてみる。

2012年8月に開催されたロンドンオリンピックで日本は、金7、銀14、銅17の38個に上る過去最高のメダルを獲得した。また、金メダル獲得ランキングでは11位(7個)であった。ただ、アジア勢の順位で言えば、2位中国(38個)、5位韓国(13個)に次ぐものである。日本が過去最高のメダルを獲得した秘訣は、何だったのだろうか。それは、「結束力」、「女性力」、「裾野の広さ」、「絆」の4つの言葉に集約される。競泳は、北島康介選手を中心とした結束力で戦後最高の11メダルを獲得し、女子の卓球とアーチェリー、男子フェンシングは団体初のメダルとなった。メダル38個の内訳は、男子が21個で、女子は17個であったが、関わった選手の人数でみると延べ84人のうちサッカーやバレーボールでメダルを獲得した女子が53人と圧倒的であった。メダル獲得した競技種目数は、過去最多の13競技であったことから、競技種目の裾野が広がるとともにレベルの底上げが進んでいると言える。競技する日本選手と応援する国民との間に深まった「絆」は、可視化され、世界の人々からも喝采を浴びた。この「結束力」、「女性力」、「裾野の広さ」、「絆」は、まさしく「日本の知恵」が最も詰まったものではなかろうか。

一方、ロンドンオリンピックで日本のお家芸である柔道は、日本男子が五輪史上初めて金メダルなしの惨敗に終わった。韓国男子は2個、ロシア男子は3個の金メダルをもたらした。また、女子柔道も日本はメダル獲得数が伸び悩んだが、中国が躍進した。果たして日本柔道の敗因は、何だったのだろうか。日本のメディアや専門家たちは、「日本柔道のガラパゴス化」、「日本は日本の柔道にこだわり、世界のJUDOに遅れている」、「日本の柔道監督に外国人を起用す

べきだ」などと分析している。韓国の鄭勲(チョン・フン)男子柔道監督も「日本選手の技術が高いことに変わりはない。ただ国によって柔道のスタイルが違い、それに対応できていないのではないか」と同じようなコメントをしている。また、最近では全柔連が全日本女子選手から体罰・セクハラ問題で内部告発され、監督や全柔連幹部が辞任に追い込まれたが、本質的な敗因として全柔連の組織構造上の問題があったのかもしれない。

このように日本柔道が多くの問題点を露呈する反面、中国・韓国・ロシアなどアジア勢が躍進した。その躍進要因は様々な分析があるだろうが、一つ気になることがある。それは、中国の女子柔道が、柔道の技を磨く過程で中国のお家芸である太極拳を取り入れたことである。そこで柔道における「アジアの知恵」を考えるならば、日中韓のそれぞれのお家芸である日本の柔道、中国の太極拳、韓国のテコンドーを組み合わせる新たな柔道を追求するという発想もできる。当然、全柔連(講道館柔道)は、邪道だと怒るであろう。しかし日本柔道の惨敗ぶりや全柔連の失態から考えると、一考の余地はあるのではなかろうか。

このような日本柔道の散々たる現状は、パナソニック、ソニー、シャープなど日本企業が、サムスンやLGなどの韓国企業に打ち負かされている現状とも相通ずるところがある。日本企業は、モノ作りにこだわり、世界最高の製品を製造しているのにも関わらず、アジアや新興国市場で稼ぎ切れていない。その理由は、国によって違う市場の特性に合わせたマーケティングが展開できていないからである。

今後、日本は、スポーツ界のみならず産業界においても「アジアの知恵」を本腰入れて取り入れて行くだろうし、アジアは「日本の知恵」をこれまで以上に取り入れるだろう。

2. アジアビジネスに韓国企業情報を生かす

日本の企業やビジネスパーソンがアジアや新興国市場で稼ぎ切るには、アジアの教養が必要である。しかし日本の教育課程では、アジアの政治・経済・文化に関する知識情報や地歴観などについて学ぶ機会が少ない。大学や学会でアジアの教育・研究は行われていることは行われているが、学生にとって魅力的な科目になっているのか、論文が日本人のアジア理解やアジア人の日本理解に貢献しているのか検証が求められる。もし学生にとって何を言っているのか意味不明であったり、論文が日本人のアジア理解に繋がらなければ、かえってアジアが嫌いになったり、アジアビジネスに不利になってしまう恐れがある。したがって今後、日本の教育課程や企業研修などでアジアが好きになり、お互い仲良くなれる学習機会を増やし、真の意味でのアジアビジネス・リーダーの育成が急がれる。

アジアの地理概念は、ユーラシア大陸のヨーロッパ以外の地域であり、ユーラシア大陸の面積の約80%(4457万km²)をアジアが占め、人口は世界人口の約60%(40億人)がアジアに住んでいる。アジアの国数は、広義では48カ国で東アジア(6カ国)、東南アジア(11カ国)、南アジア(7カ国)、北アジア(1カ国)、中央アジア(5カ国)、西アジア(18カ国)に地域分類される。狭義

では、24 カ国(東・東南・南アジア)である。アジアの中核をなすのは、日本・中国・韓国の 3 カ国であることから、この地域の呼称を東アジア、または北東アジアという。

アジアを学ぶといっても広義で 48 カ国もあれば、どの国から学べば良いのか迷うところである。また、企業やビジネスパーソンによってそれぞれ得意・不得意があり、一概には言えない側面もある。例えばタイなど東南アジアで強みを持っている企業もあれば、中国に力を入れているビジネスパーソンもいるだろう。ただ、その国をよく知っているからといっても現地で支持を得ていなければ、ビジネスは上手くいかない。決してあつてはならないことは、東南アジアや中国などアジアを軽蔑していたり、嫌いなのにビジネスをやりたがることである。また、逆にアジアビジネスの時代だといって、急にへりくだってアジア企業をおだてたり、媚を売ることである。これは、かえって相手側が気持ち悪がるし、警戒感を強めるだけである。それではどうすれば良いのかというと、やはりアジアをフラットに見る、アジア企業と自然な形で付き合うことである。これは、アジア企業に対しても同様のことが言える。なぜならばアジアのビジネスパーソンも欧米志向が強く、アジアを軽視するきらいがあるからである。

最早、アジアは、急速な経済発展を遂げ、自信に満ち溢れており、世界経済におけるプレゼンスがこれまでになく高まっている。したがって現在のアジアを理解するには、これまで以上に深い理解が求められおり、特に相手側からの信頼が不可欠となる。日本は、新たな経済発展段階を迎えた東南アジアや中国に対するより深い理解が求められる一方、隣国である韓国への理解も急がれるのではなかろうか。隣国と上手く付き合えてこそ、国際社会から信頼されるというものである。日本と韓国・朝鮮半島は、過去 2 千年間の政治・経済・文化的に友好的な交流があり、現在においては自由民主主義の価値観も共有している。また、ここ 150 年間の近現代史において決して良好とは言えない日韓関係であったが、最近韓流文化をはじめ経済的にも連携が進んでいる。貿易面では、日本にとって韓国は第 3 位の貿易相手国であり、韓国にとって日本は第 2 位の貿易相手国となった。投資面では、2012 年日本企業の対韓国直接投資は、前年比 98%増の 45 億ドル(4320 億円)と過去最高となった。皮肉にもこの年は、日韓関係が竹島問題で戦後最悪の状況に陥ったにも関わらずである。東レ(炭素繊維)、旭化成(樹脂原料)、住友化学(スマホ用タッチパネル)、日本電気硝子(液晶ディスプレイ用ガラス基板)などが、相次いで韓国に世界最大級の工場を建設している。日本企業が韓国進出を本格化し始めた理由は、韓国市場開拓、電気料金と物流費の安さ、法人税率の低さに加えて、韓国の FTA を活用した輸出拠点化にある。

したがってアジアを学ぶには、韓国を理解するというのも一つの方法である。そして韓国理解においては、韓国企業から始めてみてはどうだろう。韓国企業の情報の中には、日本からはブラインドとなっているアジア・新興国市場の情報が豊富であり、アジア・新興国ビジネスモデルも参考になる。また、韓国企業といかに付き合うかの判断材料としても使える。例えば韓国企業と取引(供給・調達)するか、韓国企業をライバルにするか・パートナーにするか・無視するか、韓国市場に進出(生産・販売拠点)するか、韓国人観光客をいかに誘致するか、自社を

韓国企業に売却するかなどの判断である。さらに、韓国企業を鏡にして、日本企業の等身大の姿を映し出すことができれば、「敵を知り、己を知らば、百戦危うからず」となるであろう。

3.なぜ日本企業は、アジア新興国で稼げないのか

アジアの経済発展を牽引しているのは、韓国企業、中国企業、台湾企業、香港企業、シンガポール企業、インド企業などアジア企業である。とりわけ韓国企業は、家電・携帯電話・半導体・自動車などの分野でアジア市場のみならず、世界市場を席卷している。韓国企業の業績は、日本企業を上回り始めている。サムスン電子は、2012年度売上高が前年比21.9%増の17兆7600億円、純利益が前年比73.3%増の2兆1146億円に上り、過去最高を記録した。また、世界薄型テレビ市場(2012年)では、韓国メーカー(サムスン電子とLGエレクトロニクスの2社)がシェア42.7%を占め、日本メーカー(パナソニック、ソニー、シャープの3社)の19.2%を大きく上回った。世界携帯電話・スマートフォン市場(2012年)では、サムスン電子がシェア25.1%を占め、2位フィンランドのノキア(20.%)や3位米国のアップル(11.3%)を大きく引き離れた。シャープ(0.5%)とパナソニック(0.2%)は、シェアを落とす一方である。

一方、日本企業の業績はというとパナソニックは2011年度と2012年度2年連続8000億円の赤字、ソニーは2012年3月期まで4期連続の赤字で累計赤字額は9193億円に上る。また、シャープはこれまでに貯めに貯めてきた利益1兆2000億円を食いつぶした上に、サムスン電子から2013年3月に約104億円(議決権3.08%、第5位株主)の出資を受け、辛うじて経営破綻を免れている現状である。さらに、大手半導体メーカー(世界3位DRAMメーカー)のエルピーダメモリに至っては、2012年2月に経営破綻(更生法申請、負債総額4500億円)した。パナソニック、ソニー、シャープ、エルピーダメモリの業績不振の理由は、韓国企業に負けたと言っても過言でない。

なぜ日本企業は、世界最高の技術やモノ作り文化を持っていながら稼げないのか、また韓国企業に負けてしまうのであろうか。その理由について考えて見る。

1つ目は、韓国企業の躍進を過小評価していることである。過大評価をする必要はないが、過小評価するというのもシビアさに欠ける。日本の企業や経済の利益を最優先に考えていれば、韓国企業が好きとか嫌いとかという呑気なことは言うておられないはずである。また、韓国企業を過小評価するということは、他のアジア企業も過小評価する可能性が高い。アジアの企業や消費者を過小評価や軽視して、支持や信頼を得られるはずもない。

2つ目は、過去の成功体験に安住して怠慢があったのではなかろうか。「韓国企業が勝ったのでなく、日本企業に怠慢があった」「韓国企業は誰よりも成功したのでなく、誰よりも失敗した企業」という見方もできる。韓国企業は、誰よりも失敗したからこそ常にのたうち回りながら指先分の一步でも前に進もうとしているのである。

3つ目は、日本がアジア新興国市場の台頭など世界潮流を見極められなかったことである。

日本企業は、BRICs(ブラジル・ロシア・インド・中国)などアジア新興国市場の台頭を疑心暗鬼の目で様子を伺うような傾向があった。BRICs という用語・概念は、米国ゴールドマン・サックスのエコノミストであるジム・オニール(現在は同社会長)氏が 2001 年 11 月に作成・発表した投資家向けレポート『Building Better Global Economic BRICs』を通じて生み出されて、世界に広まった。BRICs が発表された当初は、日本の金融業界では話題になったが、日本の商社や製造業界は「ただの金融商品売るための造語」「これらの国の経済発展はまだまだ」だと言って振り向こうとしなかった。しかし韓国企業はというと何の迷いも逸早く乗り出した。この意思決定の速さが、BRICs 市場での明暗を分けた。

4 つ目は、日本の技術神話を妄信して殿様商売に甘んじていたことである。日本のモノ作りは、世界が認める世界最高の技術であるが、技術力が高いからと言って必ず売れるという経営法則はない。すなわち技術力と販売力は、必ずしも比例しないのである。この点を錯覚している日本企業やビジネスパーソンが少なくない。そのため技術に過剰に依存して、売る努力を疎かにした。例えば売る努力もせずに、売れない原因をアジア新興国の消費者に責任転嫁している。責任転嫁の理由は、高い技術水準について来られない現地消費者の低いレベルに問題があるというのである。この現地消費者は、文化や所得水準が上がってくれば、ほっておいても買うようになる。それまでは、マイナーチェンジの製品を売っとけば良いという考え方である。

5 つ目は、内需依存から抜け出せなかったことである。日本経済は、戦後、常に内需か、外需かという議論を繰り返し、結論を出せないまま、何とか内需で食べて来られた。しかし安倍政権は、成長戦略「海外展開：オープン」で、外需で食べて行く方向に大きく舵を切った。モノ作りだけでなく、食文化、医療システム、教育制度、交通・エネルギーインフラなどの分野で海外市場に打って出る。その突破口としての経済外交が、ロシアと中東(サウジアラビア、アラブ首長国連邦、トルコ)である。2013 年 4 月に安倍首相が訪ロし、日ロ共同声明を採択した。経済協力の特徴は、都市インフラ整備・エネルギー、医療・先端技術、農業・食品の 3 分野を軸に協力を図ることと、ロシア極東シベリアを共同で開発することである。

6 つ目は、日本にはアジア新興国市場で稼げるグローバル人材の不足である。これまでの日本企業では、欧米での海外勤務者が花形出世コースであって、アジア新興国での勤務者は出世コースから離れた存在のような空気感があった。また、社員もアジア新興国への派遣を嫌がり、派遣されたとしても期間が 3 年間程度と短いため本腰を入れて仕事をする気分になれない。さらには、これといった仕事がなく、暇をもてあそぶ傾向にあった。このような中途半端なアジア新興国戦略の中で現地に派遣された社員の多くは、屈折した気持ちにならざるを得なかったのではなかろうか。一部の社員は、現地スタッフを教育するという名目のもとで、必要以上に日本語の指導をしたがる。日本語の指導もエスカレートすれば、ただの粗さがしになる。果たして仕事をしているのか、自らのコンプレックスとストレスを解消しているのか疑いたくなる。日本語の能力は、現地スタッフに到底、抜かされることがないので、安心して指導できるし、心地よい優越感も感じられる。これは、日本語を指導すべきでないということではなく、日本語

を教えるには、まず教える側が日本語に精通していなければならない。日本人だからといって誰しもの高い日本語の能力を持ち合わせているとは限らない。この暇つぶしのような無責任な日本語の粗さがしによって、どれほどの多くの優秀な現地スタッフが退職し、外国人社員が泣く泣く帰国したことだろうか。胸が、しめつけられる思いである。これは、日本にとっても相手国にとっても大きな損失である。これでは、日本企業の日本人社員も外国人社員もグローバル人材として育たないし、グローバル人材が不足するのは当然である。

グローバル人材不足のもう一つの原因は、現地スタッフや外国人社員のキャリアパス、すなわち出世や報酬アップの道筋が明確に示されていないことである。日本企業の多くは、グローバル人材の採用・育成・登用の制度が十分に整備されていない。一方、最近では、海外店の支社長を派遣する際に、「現地スタッフを現地法人の社長に育てるまで帰って来るな」などのミッションを出す企業もある。しかし残念ながらあれほどの大企業で、これほどのスマートな幹部社員でもこのミッションがなかなか実現されない。その理由は、何であろうか。海外店の支社長曰く、現地スタッフに様々な仕事を体験させて、大きな期待をかけているものの、まだまだ能力不足だという。本当に現地スタッフの能力不足なのか。ある現地スタッフは、採用時に TOEIC が 990 点満点中、900 点であった。しかし某大手企業の幹部は、このような優秀過ぎる現地スタッフに対して大変、困ったような表情をした。なぜなら日本の本社で採用する社員よりも優秀だからである。このような国際的に見ても高い語学力や現地のトップクラスの高学歴をもった現地スタッフであるのにも関わらず、何の能力が足りないのであろうか。また、某支社長は、「あと 10 年だけ時間をくれれば必ず現地法人の社長に育て上げる」という。しかし某支社長が 3~4 年後に交代し、新しい支社長に会うと、また「あと 10 年待ってくれ」という。これでは、現地スタッフを現地法人の社長に育てるミッションは到底、果たせない。このミッションを果たせないということは、支社長は全く仕事をしなかった。また、現地スタッフの能力不足ではなく、日本人支社長の能力不足ということになる。すなわち支社長は、自らがグローバル人材としての能力と器を兼ね備えていないのみならず、グローバル人材像も持ち合わせていないということである。これでは、日本企業では外国人社員であれ、日本人社員であれ、グローバル人材が育つわけがない。グローバル人材が育たなければ、相変わらず日本企業は、アジア新興国市場で稼げないし、日本経済の足を引っ張ることとなる。

ただ最近、日本政府は、教育政策や大学教育においてグローバル人材の育成に注力している。また、日本企業は、日本人や留学生に関係なく、グローバル人材を積極的に採用している。当面は、日本人のグローバル人材が不足しているので、外国人留学生を採用しており、多い企業では募集定員の 2~3 割に上る。採用の次は、外国人社員や現地スタッフをいかに育成し、幹部に登用するかが課題である。育成とは、その独創的な発想、潜在的能力、奇抜なアイデア、多様な価値観を生かすことである。このような外国人社員や現地スタッフの能力や価値観を生かすことができれば、日本人社員も自ずとグローバル人材としての能力が育まれ、感性も磨かれる。そして外国人社員・現地スタッフと日本人社員の双方が触発されながらシナジーを発揮

することができるならば、日本企業はグローバル企業として大きな一步を踏み出せるだろう。

4.モノ作りの限界を超える日本的経営とは

韓国企業と日本企業の強み・戦略を比較する。その目的の一つは、日韓企業のそれぞれの強みを知ることであり、それらを活かすことである。もう一つは、韓国企業を鏡にして、日本企業の等身大の姿や身の丈を映し出し、日本企業の経営課題を考察することである。日本は、米国一極支配の時代には米国を鏡にして、自らの姿を映し出し、日米同盟を基軸に立ち位置や方向性を考えた。しかし、無極化の時代であり、アジア・新興国市場が中心となった世界経済の時代には、アジアを鏡にして、自らを冷静に見つめ、主体的に戦略的立ち位置や進むべき方向性を探るべきではなかろうか。

日韓企業の強み・戦略は、経営スタイル、海外戦略、技術開発、投資戦略、リーダーシップ、人事戦略の6つの側面から分析する。

1つ目の経営スタイルは、韓国企業が市場を重視する「マーケティング指向経営」であるのに対して、日本企業は技術を重視する「モノ作り指向経営」と言える。この違いを2010年バンクーバー五輪フィギュアスケート競技での韓国のキム・ヨナ選手と日本の浅田真央選手の事例をもって説明する。キム・ヨナ選手は、実はあまり器用でないのに、トリプルアクセルが飛べない。よって早い段階からトリプルアクセル、すなわちモノ作りを諦めた。そしてカナダに移住し、いわゆる現地化し、そこでオリンピック審査委員の好みや審査癖を徹底してリサーチし、それに合わせて演目を練り、演技を磨いた。すなわち見せ方、売り方、マーケティングにこだわったのである。一方、浅田真央選手は、最後の最後までトリプルアクセルにこだわった。すなわち芸術性、モノ作りを追求したのである。キム・ヨナ選手と浅田真央選手は、良きライバルであり、良きパートナーであったからこそ、世界のフィギュアスケートの演技力と技術力の向上に大きな貢献を果たすとともに、世界の人々に勝敗や国境を超えた大きな感動と興奮を与えた。また、日韓の競い合いと切磋琢磨する姿は、アジアのポテンシャルを改めて世界に強く印象付けたことであろう。

バンクーバー五輪では、キム・ヨナ選手が勝利したが、だからと言って「マーケティング指向経営」が、「モノ作り指向経営」より優れているということを主張したい訳でない。韓国企業は、モノ作りを真似たくても真似られないどころか、憧れるほどである。ここから示唆されることは、日本企業がこれまでの単なる「モノ作り指向経営」だけでは、経営が成り立たなくなったことである。そこで、モノ作りに対する考え方を変える必要がある。一つは、モノ作りは大事であるが、過信や依存しないようにすることである。モノ作りに胡坐をかき、頼っている企業やビジネスパーソンは、欲しければ売ってやるというような横柄な傾向がある。この横柄さは、自分自身の営業スマイルからはバレないと思っているかもしれないが、お客からは透けて見える。特に先進国の営業マンや店員ほど、アジア・新興国市場では、バレないと思っている

きらいがある。結果は、その逆でアジア・新興国市場の消費者ほど、そのような横柄さに対して敏感である。これに気づかないということは、それほどアジア・新興国市場を分かっていないという証である。繰り返すが、先進国市場を理解しているということは、即、アジア・新興国市場を理解していることにならない。また、アジア・新興国市場で長年働いたからといって、現地消費者の心を簡単に掴めるものではない。

もう一つは、アジア・新興国市場の消費者ニーズを充足させるためにモノ作りの強みを発揮させることである。アジア・新興国における経済成長による所得の向上に伴い、従来の低所得層(BOP 層)から中間層へと移行する「新中間所得層」は、これまでにない新たなニーズを生んでいる。BOP とは、「Base of the Pyramid」または「Bottom of the Pyramid」の略で、所得別人口構成のピラミッドの底辺層(年間所得 3000 ドル未満の所得者層)を指し、約 40 億人がここに該当する。「新中間所得層」とは、世帯の年間所得 5000 ドルから 3 万 5000 ドルまでの所得層である。この「新中間所得層」の新たなニーズは、当然、過去になかったものであるため先進国企業であろうと、新興国企業であろうと、知り得るものでない。また、「新中間所得層」の消費者自身も自らのニーズを分かっているようで分かっていない。

したがってこの新たなニーズは、先進国および新興国企業と「新中間所得層」の消費者がともに、切磋琢磨して掘り起こして行くものと考ええる。この新たなニーズを充足させるための技術革新や製品開発にこそ、モノ作りを活かすことができれば、日本は技術立国として復活できるのではなかろうか。これは、単なるアジア・新興国市場を開拓するという次元のものでなく、新たなグローバル市場を創造し、世界経済を牽引することになるであろう。

日韓企業の強み・戦略の 2 つ目は、海外戦略である。韓国企業の強みは、現地ニーズにしたがって韓国モデルをどんどん修正する「現地化」である。一方、日本企業はというと、日本モデルをそのまま輸出する「日本化」である。韓国企業の現地化は、事例を挙げながら紹介する。現地化は、分野別に行われており、①製品開発、②経営・人材、③マーケティングのそれぞれの側面から独特な現地化を図っている。「製品開発の現地化」の事例は、以下のものがある。LG エレクトロニクスは、インドで文化的特性を考慮して製品開発。例えばテレビは、大音量を嗜好するインド人に合わせて 2,000W に増強、地域ごとに言語が違うので 10 言語を字幕対応、インド人が熱狂するクリケットゲーム機能を追加。携帯電話は、道路の騒音を考慮し、呼び出し音を高く設定。洗濯機は、インド人が好きなデザインにするため花模様や 21 色のバリエーションを提供。電子レンジは、101 という数字を好むインド人(下一桁に 1 を加えると吉祥数になるという慣習)に合わせて 101 種類のレシピ機能を追加。また、中東では、携帯電話にイスラム教に特化した機能を搭載。同機能は、巡礼地やメッカの方向を示す方位表示、音声と文字でコーラン全文の提供、1 日 5 回の礼拝時間を知らせるアラーム、礼拝中の受信拒否、イスラム暦の内蔵などである。サムスン電子は、インドでテレビに視聴者が良く見る番組を簡単に操作できるイージービュー機能を追加。洗濯機は、頻繁に起きる停電に対応して動作が止まる前の状態を記憶する機能、伝統衣装のサリーを傷つけないようにする特殊機能、洗濯物が見

えるように透明の蓋を追加。冷蔵庫は、盗難防止用の鍵。携帯電話は、電力事情を考慮して本体裏側に太陽光パネルを設置。家電は、頻繁に起きる電圧変動に対応するため全てに電圧安定器を付けた。

ヒュンダイ自動車は、インドで気候・生活環境と現地人の嗜好に合わせて開発。例えば高温多湿な気候や未舗装・浸水など劣悪な道路事情を考慮し、エンジン冷却機能およびエアコン性能の強化、ブレーキ機能の強化、サスペンションの補強、車体防水などの性能改善。また、ターバンを使う一部の人種のために車体の天井を高くしたり、頻繁にクラクションを鳴らす運転手が多いことからハンドルに装着しているクラクションのスイッチを増やした。このように現地ニーズを徹底して汲みこんで製品を開発するとともに、そのデザインにも注力した。韓国製品は、先進国から見れば決して格好良いデザインとは言えないが、新興国市場の消費者には人気があり、よく売れる。例えば韓国製品の色は、日本製品のように洗練されたものでなく、けばけばしかったり、派手であったりする。真っ赤な大型冷蔵庫が大ヒットした。

次に「経営・人材の現地化」の事例を挙げる。LG エレクトロニクスは、インドで販売や人事など経営をインド人、生産と財務を韓国人が担当している。また、中国で 19 ヶ所の現地生産法人に中国人約 4 万人を雇用し、労働組合の設立支援や現地採用人材の幹部登用を行うなど労使関係が良好である。さらに、ヒュンダイ自動車は、インド現地法人の社長に同国財務部次官出身者を迎え、その人脈を生かしたマーケティングや対現地政府への対応を強化した。現地のニーズに細かく応えるマーケティング優先の製品開発は、こうした人的ネットワークによって支えられている部分が多い。インド工場には、あえて高度な生産システムを導入して労働者の負担をできるだけ下げることにより、労使問題の発生を極力抑えた。

最後に「マーケティングの現地化」の事例である。サムスン電子は、インドでテレビ普及率(30%)が低いことを考慮し、「サムスン・ドリームホーム・ワークショップ」という商品展示やイベントを 135 地域で開催した。また、空港広告、スポーツマーケティング、文化マーケティング(社会問題解決)を通じてブランドを浸透させている。例えばブラジルで低所得者層にファンが多いサッカーチームの「コリンチャンス」と高所得者層にファンが多い「パルメイラス」のスポンサーに、インドで国民的スポーツのクリケット大会のスポンサーになっている。

韓国企業の現地化の成功の秘訣は、一つは現地消費者の琴線に触れるマーケティングを展開したことである。もう一つは、会社組織の論理やメーカーの都合を最大限排除したことであり、新興国市場を決して軽視しなかったことではなかろうか。このように現地消費者の本質的な価値観に積極的に接近するとともに共感する一方、自尊心を傷つけないよう細心の配慮をした。その結果、最も重いメッセージが、相手の心にガンガンと伝わったようである。したがって成功の秘訣は、ある意味でシンプルなもので、腹を据えること、リスクを覚悟すること、本気になることである。逆に言えば、手離れの良いもの、リスク回避を意識したものは駄目だということである。今後、日本企業は、製品の品質の改善だけに目を奪われずに、アジア・新興国市場のマーケティングの改善が急がれるであろう。

日韓企業の強み・戦略の3つ目は、技術開発である。韓国企業は、技術を買ってきて管理するものとする「技術マネジメント(購入技術と自社開発技術の組み合わせ)」が多い。「技術マネジメント」のメリットは、技術をどんどん買ってくるので、古い技術を簡単に捨てられることである。逆に言えば新しい技術を素早く取り入れやすいとも言える。ただデメリットは、技術使用料であるロイヤリティーがかさみ、コスト負担が大きいことである。これに対して日本企業は、技術の改善を積み重ねて開発するものとする「技術イノベーション(技術改善と組み合わせ)」が主流である。日本の技術は、世界一と言っても過言でない。しかし技術者や研究者が、自己開発した技術や研究成果にこだわり過ぎたり、執着する傾向が強いので、新しいニーズや変化への対応がどうしても遅くなる。すなわち製品よりも技術の論理が優先されているということである。したがって日韓の違いは、一言で言えば韓国企業は製品開発が、日本企業は技術開発が重視されるということになる。果たして消費者は、製品と技術のどちらを選ぶだろうか。先進国市場は、技術かもしれないが、新興国市場は製品ではなかろうか。

4つ目は、投資戦略である。韓国企業が「韓国内で稼いだ利益を海外につぎ込む投資パターン」に対して、日本企業はその逆で「海外で稼いだ利益を日本国内に再投資するパターン」である。この背景には、それぞれのお国事情がある。韓国は、人口が5000万人と日本の約4割。国内市場が大きくもなく小さくもない中途半端な規模なので、海外市場に頼らざるを得ない。そのため海外への投資資金は、国内の販売製品を海外の販売製品よりも高い価格で売ることによって、国内で稼いでいるのである。これは、韓国内で企業の整理統合が進み、プレーヤー数が少ないために可能たらしめているとも言える。例えばヒュンダイ自動車は、エアバック(1台当たり4~6個)を海外では標準装備にしているが、韓国内では高価なオプションにしている。一方、日本は、同業他社の乱立など国内競争が激しく、財務体力が消耗しているため、国内での投資資金を海外で稼がざるを得ないという厳しさがある。

5つ目は、リーダーシップである。韓国企業が「オーナー経営者のトップダウンによるスピード経営とリスク・テイキング」に対して、日本企業は「サラリーマン経営者の優れたバランス感覚とリスク回避力」と言える。韓国企業は、10大財閥のうち8財閥がオーナーであり、オーナー経営が多い。オーナー経営者は、非民主的・独裁的な経営だと批判されるという短所があるが、トップダウンにより意思決定や経営行動がスピーディーであるという長所もある。何よりもオーナー経営者の一番の強みは、リスク・テイキングではなかろうか。リスクの中にしか利益がないことを誰よりも自覚し、常にリスクを探し回り、このリスク・テイキングこそが一番の仕事になっているように伺える。このようなチャレンジングな経営や勇気ある姿勢は、世界の企業や経営者たちから魅力的に映るであろうし、共感を持たれるであろう。ただ、リスクを冒すということは、どの企業よりも失敗が多いことには間違いない。一方、日本企業のサラリーマン経営者は、経営専門能力が高く、現場経験が豊富である。また、ボトムアップや高い管理力・調整力によって民主的経営を行っており、経営のバランスという高い価値を創造している。ただ、リスクを避け過ぎて、利益を後回しにするきらいがある。

6 つ目は、人事戦略である。韓国企業は「過酷な徴兵経験や熾烈な学歴・就職競争を経て入社した社員に対するエリート教育」、「徹底した成果主義(成果には高額報酬、失敗時には解雇)により業績達成に対する責任感が強い」、「50 代前半で実質的に定年となるため人件費削減によるコスト競争力が高い」。これに対して日本企業は「熟練人材を育成するため組織能力が高い」、「経営責任が部署など組織的に追求されるためチームワーク力が高い」、「定年が引き上げ傾向にあるため愛社精神が強い」と言える。

以上のように韓国企業と日本企業の強みは、どちらも優れており、決して優劣や勝敗がつけられるものでない。また、市場の特性、時代のニーズ、タイミングによって一時的に優劣や勝敗に表れるのはやむを得ないことである。ただ、現時点のアジア・新興国市場では、韓国企業の経営スタイル「マーケティング指向経営」をはじめとする強みや戦略が、その業績から見て経営効果が高いと言わざるを得ない。

これまで日韓企業の強み・戦略を 6 つの側面から比較分析した。改めて日韓企業の戦略の違いを一目でわかるように一覧表にすると以下ようになる(図表参照)。

韓国企業と日本企業の強み

	韓国企業	日本企業
経営スタイル	マーケティング指向経営	ものづくり指向経営
技術開発	技術マネジメント (購入技術と自社開発技術の組み合わせ)	技術イノベーション (技術改善とすり合わせ)
海外戦略	現地化(韓国モデルの修正)	日本化(日本モデルの輸出)
投資戦略	国内寡占市場で稼いだ利益を海外につぎ込む	海外市場で稼いだ利益を国内市場に再投資
リーダーシップ	トップダウンによるスピード経営 とリスクテイキング	優れたバランス感覚とリスク回避力
人事戦略	・エリート人材育成や徹底した成果主義(高額報酬と解雇)により業績達成に対する責任感が強い。 ・50代前半で実質的に定年になるため、人件費のコスト競争力が高い	・熟練人材を育成するため組織能力が高い。 ・経営責任は部署など組織的に追求されるためチームワーク力が高い。 ・定年が引き上げ傾向にあるため、愛社精神が強い。

出所: 多摩大学金美徳作成。

この一覧表をもとにさらに分析を付け加える。「日韓企業の 6 つの戦略を比較して、今後の日本企業にとってどちらの戦略が重要か、もしくは優先されるべきか」というアンケート調査を多摩大学経営情報学部の学生約 200 名を対象に実施してみた。その結果は、何と 6 つの戦略のうち 3 つが韓国企業の戦略の方が、重要、もしくは優先されるべきだという回答があった。この調査は、2011 年と 2012 年に 2 回実施したが、同じ結果で出ており、それも 9 割を占める

圧倒的な意見となっている。この韓国企業の3つの戦略とは、①経営スタイルの「マーケティング指向経営」、②海外戦略の「現地化」、③リーダーシップの「オーナー経営者のトップダウンによるスピード経営とリスク・テイキング」である。これは、逆に言えば日本企業の戦略、すなわち①経営スタイルの「モノ作り指向経営」、②海外戦略の「日本化(日本モデルをそのまま輸出する)」、③リーダーシップの「サラリーマン経営者の優れたバランス感覚とリスク回避力」は、経営効果が落ちており、改善の余地があるということとなる。

学生は、ビジネスに関して当然の如く全く経験がなく、素人である。しかし学生なりに日本企業の問題点や日本経済の課題について何か気づき始めているようである。果たして日本の学生や若者は、どのように考えているのだろうか。学生や若者と多くの議論を重ねる中でわかってきたことは、モノ作りに対して、過剰な期待をしていないことである。言い換えればモノ作りを肩の力を抜いて冷静に評価しているとも言える。そしてモノ作りよりも徹底してマーケティングを強化すべきだ、またそのためにも現地化が必要と考えている。さらにスピードがあり、リスクに強いリーダーシップを求めているということがわかる。これは、ある意味、至極当然なことで、驚くほどのことではないのかもしれない。

議論の中でわかったことのもう一つは、失われた20年、世界的不況、東日本大震災、就職氷河期など厳しい環境の中で学ぶ学生や必死に自立しようとする若者は、その思考方法においてフラット(平坦)であり、行動においてはスマート(賢明)だということである。外見の大人しさや優しさから一見、頼りなく見られがちであるが、内面の柔軟な思考や無駄なプライドを捨て去った行動力は秘めた力強さと言える。この「フラットさ」と「スマートさ」は、アジア企業の経営を学び、日本企業の経営を変革するには、最も必要な経営能力であり、経営センスである。今、日本企業には、このような若手社員の強みをアジア新興国ビジネスに活かせる企業文化が求められている。

参考文献

- ① 『なぜ韓国企業は世界で勝てるのか-新興国ビジネス最前線-』(金美徳、2011年12月初版・2012年2月重版、PHP研究所、2012年5月韓国語版:韓国滄海出版社)
- ② 『図解 韓国四大財閥早わかり』(金美徳、2012年6月、中経出版、2013年3月台湾語版:台湾大是文化有限公司)
- ③ 『韓国企業だけが知っている日本企業「没落」の真実ー日本再浮上27の核心ー』(金美徳、2012年12月、中経出版)
- ④ 『徹底解析サムスン成功の秘密』(共著、2012年5月、洋泉社)